

L'audit Formation Un Outil D'évaluation Au Service Du Systeme De Management De  
La Qualite (SMQ)  
Training Audit An Evaluation Tool In The Service Of The Quality Management System  
(QMS)

Ania DAHLAB<sup>1♦</sup>

<sup>1</sup>Doctorante, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Tizi Ouzou (Algérie)

e-mail : dahlab.ania@yahoo.fr

Reçu: 16-03-2019

Accepté: 29-03-2019

Publié: 31-03-2019

**Resumé:**

Il n'est nul besoin de prouver ou d'argumenter que l'entreprise continue à être le pilier d'une économie durable en représentant l'unique rempart de l'économie de marché. Dans le contexte mondial actuel la concurrence mondiale exacerbée, la démanche qualité au sein de l'entreprise Algérienne est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. Cette dernière crée un cadre certain qui permet d'améliorer la productivité et le succès organisationnel et managérial. Et sa parfaite maîtrise, par sa bonne transmission et intégration grâce à la formation et développement des compétences, peut favoriser de meilleure performance.

Vue la place importante qu'occupe la formation dans le succès du SMQ mis en place. plusieurs entreprises ont pris des dispositions concernant son suivi par la mise en place d'une structure d'audit. La pratique d'un audit est indispensable à une entreprise qui s'inscrit dans une dynamique d'amélioration

♦ **Auteur correspondant** : Ania DAHLAB, e-mail : dahlab.ania@yahoo.fr

continue.

Cet article est le résultat d'un travail de terrain, pour cette contribution, nous avons pu reprendre les éléments collectés, lors d'une enquête effectuée au sein de l'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager). Celle-ci est une entreprise publique économique algérienne. L'enquête, en tant outil de recherche, nous a permis non seulement de comprendre la place de la formation dans la GRH, mais de saisir l'occasion de faire valoir les étapes qui ont servi à mener un Audit formation

**Mot-clé :** SMQ, Amélioration Continue, Formation, Audit formation, ENIEM.

**Classification JEL :** D02 ; D8 ; M42 ; L15

**Abstract:**

There is no need to prove or argue that the company continues to be the pillar of a sustainable economy by representing the only bulwark of the market economy. In the current global context of fierce global competition, the lack of quality within the Algerian company has become an imperative for competitiveness, sustainability and development, which creates a certain framework for improving productivity and organizational and managerial success. And its perfect mastery, through its good transmission and integration through training and skills development, can promote better performance.

Given the importance of training in the success of the QMS set up. Several companies have taken steps to monitor it by setting up an audit structure. The practice of an audit is essential for a company that is part of a continuous improvement process.

This article is the result of field work, for this contribution, we were able to take the elements collected during a survey carried out within the company ENIEM (National Company of the Household Appliances Industries). This is an Algerian public economic company. The survey, as a research tool, not only

allowed us to understand the place of training in HRM, but also to take the opportunity to highlight the steps that were used to conduct a Training Audit.

**Keywords:** QMS , Continuous improvement , Training , Training audit , ENIEM.

**JEL Classification:** D02 ; D8 ; M42 ; L15

## 1. Introduction

Dans le contexte mondial actuel la concurrence mondiale exacerbée, la **qualité** au sein de l'entreprise Algérienne est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement. Si la qualité a connu un tel succès, et si elle reste encore une préoccupation majeure des responsables d'entreprises industrielles ou de services, c'est qu'il ne s'agit pas d'un mode, mais bien d'un **système de management** qui permet d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Il donne des résultats significatifs. Car il encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continue de la qualité.

En même temps que les données socioéconomiques, les métiers et les compétences nécessaires à leur exercice évoluent continuellement, posant aux organisations le problème de l'adéquation des ressources humaines disponibles avec les besoins suscités par les nécessités d'adaptation aux normes qualité. En réponse à cette turbulence, l'entreprise doit trouver les moyens d'une flexibilité. Elle dispose pour ce faire, de deux solutions principales : chercher sur le marché du travail des compétences dont elle a besoin ; faire évoluer les compétences de son personnel par la formation.

Si la première solution est peu pratique, aucune entreprise ne pouvant se permettre de recruter indéfiniment. La seconde se pose véritablement comme moyen de palier aux difficultés d'adéquation. Dès lors, la formation doit être considérée par les entreprises comme un véritable investissement et doit être

menée avec professionnalisme de sorte à ce que les attentes de développement des compétences puissent être comblées au mieux.

De ce fait, il est de plus en plus demandé à la formation, à la fois de préparer ou participer à un changement et de rendre des comptes. Dans les deux cas, une démarche d'analyse de l'organisation et de son rapport à la formation est nécessaire en vue de rechercher les modalités d'action adéquate, c'est la démarche d'audit.

Notre réflexion a démarré à partir d'un simple constat portant sur ces observations ; Par conséquent, nous nous sommes interrogés sur :

### **L'audit de la formation est-il un outil au service du SMQ?**

Pour cette contribution, nous avons pu reprendre les éléments collectés, lors d'une enquête effectuée au sein de l'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager). Celle-ci est une entreprise publique économique dont le manager est un Président Directeur Général.

- **Pour répondre à cette problématique, il est nécessaire d'émettre deux hypothèses :**
  - **Hypothèse 01 :** la Place qu'occupe la formation dans le SMQ.
  - **Hypothèse 02 :** L'audit, comme un outil de mesure de la pertinence, conformité et efficacité dans un processus de formation aux exigences qualité.
- **Les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème de recherche sont comme suit:**
  - **la formation** constitue en une source pour traiter les problèmes rencontrés par l'entreprise dans l'élaboration de sa démarche qualité et la mise en œuvre de son SMQ. De ce fait, nous essayerons de cerner les pratiques de formation, en l'occurrence l'unité cuisson de l'ENIEM.

- En outre, nous avons jugé nécessaire d'évaluer les pratiques de formation interne de cette SPA afin de déceler la Pertinence, conformité et efficacité dans un processus de formation a travers un

### **Audit formation**

#### ➤ **Les objectifs poursuivis :**

Au travers de cette mission, précisée plus haut, qui peut servir d'objectif principal, des objectifs spécifiques ont été définis :

- Vérifier la conformité des pratiques de formation avec d'une part les règles d'entreprise et d'autre part la réglementation institutionnelle ; et la norme.
- Identifier de probables facteurs d'inefficacité dans l'organisation de la formation
- Proposer des instruments et des pratiques permettant à l'entreprise d'améliorer la valeur ajoutée de la formation.

#### ➤ **La méthodologie de recherche adoptée est une approche descriptive analytique:**

Pour mener à bien ce travail et répondre à la question fondamentale évoquée précédemment, nous orienterons notre recherche sur deux étapes : La première consiste en une recherche et une prospection bibliographique et la deuxième concerne la collecte d'informations. À cet effet, nous avons procédé a : La revue documentaire (normes, procédures, enregistrements, règlements...) ; Entretiens avec les responsables de l'ENIEM ; Observations sur site.

## **2. La formation dans l'organisation : aspect conceptuelle**

Le SMQ est un dispositif essentiel et puissant de la compétitivité et de l'efficacité des entreprises. Les collaborateurs et managers des services RH doivent maitriser les principales activités rattachées à leur fonction et être en phase avec les enjeux actuels de l'entreprise, à un contexte instable et incertain.

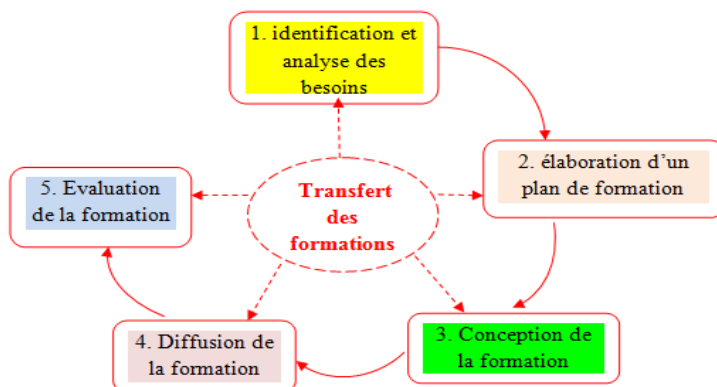
Cette maîtrise passe par l'acquisition des fondamentaux de la fonction RH, par une bonne connaissance du cadre juridique, des différentes activités de la GRH et leur insertion, par une identification du rôle de la fonction RH à la performance de l'entreprise.

Parmi Les activités fondamentales de la GRH ont trouve **La formation** qui est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle **L'ISO** (L'Organisation internationale de normalisation) a consacré une norme à la formation, l'ISO 10015 parue en 1999, intitulée Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation. Cette même norme définit la formation comme étant un : « *processus visant à fournir et de développer les connaissances, Les compétences et les comportements pour répondre aux exigences* » (Norme Internationale ISO 10015 : 1999).

## 2.1 Démarche de formation, objectifs et ses liens avec le SMQ

### 2.1.1 La démarche de la formation

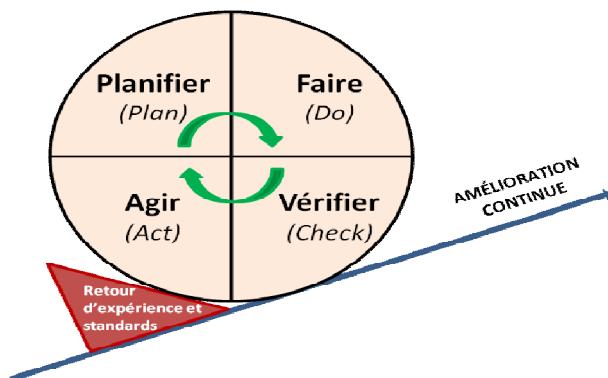
La formation, est l'outil qui permet de réduire les écarts de compétences, tant au niveau quantitatif que qualitatif, et cela tant à court qu'à moyen et long termes. L'émergence de nouveaux marchés, l'obsolescence de certaines technologies, la transformation de certaines entreprises, l'apparition de nouveaux concurrents: tous ces événements stratégiques doivent, nécessairement, avoir un impact sur l'offre de formation qui doit accompagner les ressources humaines dans leur nouvel environnement de travail. Le processus de formation implique la réalisation de cinq étapes d'activité. Ces étapes sont respectivement : l'identification et analyse des besoins, l'élaboration d'un plan de formation, la conceptualisation de la formation, la diffusion de la formation et enfin, l'évaluation de la formation. La figure ci dessous résume les cinq étapes de la démarche formation

**Figure 01: Le processus de formation**

**Source :** Rivard.P et al, (2010), gestion de la formation et développement des ressources humaines, Edition presse université du Québec, P, 26.

### 2.1.2 Place de la formation dans le SMQ à travers le PDCA

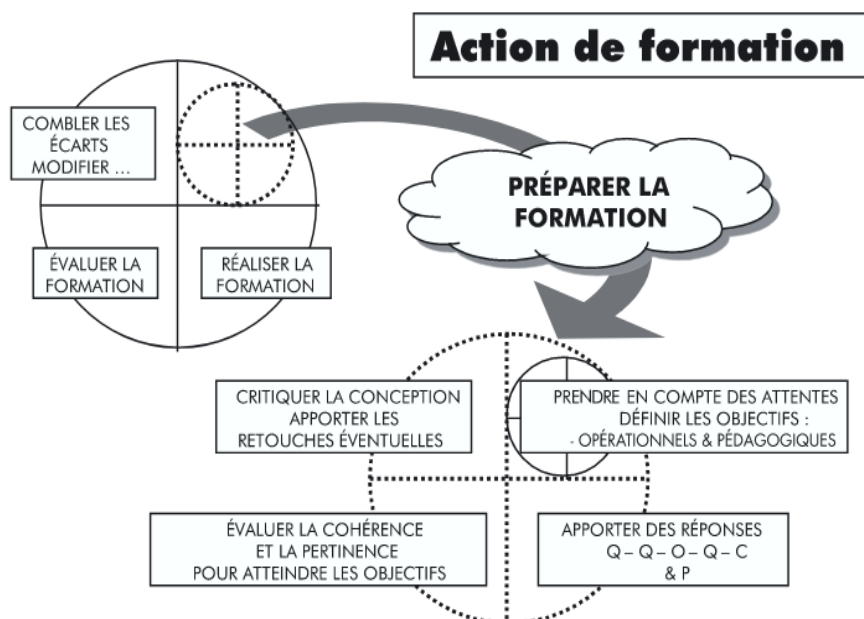
La démarche qualité a été illustrée selon DEMING (Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, 2003) , à travers une roue qui donne une vision d'ensemble sur le cycle des actions devant aboutir à un produit de qualité. Les principales phases de ce processus sont démontrées dans le sigle « **PDCA** » avec la signification de chaque lettre démontrée dans la figure suivante :

**Figure 02 : La roue de DEMING (Amélioration continue)**

**Source :** Etabli à partir de Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, (1995) Francine VINCENT, Comment, manager la qualité de la formation, 2ème édition, Les éditions d'Organisation, France, p 139.

Toutes fois, la roue de DEMING peut être appliquée à tout processus nécessitant une amélioration. De la sorte, on peut alors parler du caractère fractal du PDCA, applicable à tous les niveaux de l'entreprise où chacun devrait se considérer comme une petite roue motrice et se sentir porteur d'un tout de l'entreprise pour la mise en œuvre des objectifs majeurs de l'entreprise. Ainsi, on fera dans ce qui suit une déclinaison fractale de chacune des phases PDCA : Cas d'une action de formation (*PLAN* : préparer la formation, *DO* : réaliser la formation, *CHECK* : évaluer la formation, *ACT* : combler les écarts, modifiés...)

**Figure 03 : phases PDCA : Cas d'une action de formation**



**Source :** André CHARDONNET – Dominique THIBAUDON, (2003) *le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*, édition d'organisation, ISBN : 2-7081-2839-6, P56.

### ➤ **Plan (planifier ou préparer) :**

Cette phase débute par caractériser le système client et positionner le prescripteur de formation. Dans ce sens, les individus apprennent volontiers quand ils ont clairement pris connaissance des désirs du client. Ce concept est



appelé « market-in », basé sur le fait que le travail consiste à satisfaire les exigences du client, il éloigne de l'esprit des individus la perception de devoir s'acquitter simplement de leurs tâches (Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, 2003). Aussi, la formation doit apparaître par l'expression claire des objectifs généraux, en identifiant la contribution de la formation puis en définissant les objectifs opérationnels et pédagogiques. Ensuite, la direction doit définir les besoins de formation en référence aux compétences acquises, rédiger les cahiers des charges, recruter et préparer les formateurs, construire les dossiers pédagogiques et enfin réunir et confectionner les outils et matériels pédagogiques (Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, 1995).

➤ **Do (réaliser ou exécuter) :**

Cette deuxième phase consiste à assurer les sessions et séances de formation. Les formateurs donnent une place importante aux exercices pédagogiques dans toute conception de formation en confrontant les apprenants à des conditions réelles dans le cadre d'un environnement artificiel. En effet, les expériences vécues à travers les exercices apportent à l'apprenant un acquis réel et un enrichissement certain lui permettant de s'affirmer vis-à-vis des difficultés lors de l'accomplissement de son travail (Abdallah SEDDIKI, 2004).

➤ **Check (vérifier ou contrôler) :**

L'évaluation de la formation s'effectue en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes qui doivent prendre en compte l'évaluation en termes de compétences accrue des RH, puis l'évaluation du processus de formation lui-même. Ainsi, l'évaluation de la formation débute par la validation des connaissances et savoir-faire acquis (ceci peut aller de l'estimation imprécise à une note chiffrée) lors de la formation et s'assurer qu'ils ont bien été transformés en compétences mises en œuvre (BENJAMIN

Chaminade, 2005).

➤ **Action (améliorer) :**

L'amélioration de la formation se fait elle aussi en deux temps. Tout d'abord les actions de formation en elles-mêmes doivent être améliorées. Suivant ce principe, la mission des RH consiste à effectuer à la fois le travail quotidien et le travail d'amélioration Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, 2003). En deuxième lieu, l'amélioration doit toucher le processus de formation lui-même. Ainsi, le fait de compléter les objectifs généraux de la formation engage leur amélioration. Les objectifs généraux de la formation décrivent des comportements, concrets et observables au niveau opérationnel, des apprenants à l'issue de la formation. Ainsi, l'impact de la formation doit être immédiatement visible à travers la diminution des conflits, la résorption continue de l'absentéisme et la remise en cause des coûts de la non qualité et leur amélioration doit se faire de manière continue (Abdallah SEDDIKI, 2004).

### **3. L'audit formation: l'aspect théorique**

#### **3.1 Définition de l'audit formation**

L'audit social, faisant son entrée dans les entreprises, il cherche à interroger et comprendre les différentes dimensions des fonctions ressources humaines et sociales de l'entreprise. Depuis, selon l'usage qui en est fait, il peut être un simple instrument de mesure ou un véritable outil stratégique des entreprises. **D'après Raymond Vatier et Alain Meignant :** « *l'audit de formation est issu de l'audit social : D'une part, la méthodologie de l'audit social peut se transférer à l'audit de formation : on retrouvera facilement dans les pratiques de formation les trois niveaux décrit, (conformité, efficacité, pertinence); D'autre part, si la formation est considérée comme l'un des éléments de la gestion du personnel dans l'entreprise, il est évident que l'étude de sa cohérence avec les autres éléments de cette gestion est tout à fait*

*indispensable.*» (ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain, 2005). **Selon Ardouin. T et Lacaille .S l'audit de formation est** « une mesure d'écart entre un référentiel négocié avec le commanditaire et une observation affinée par une méthodologie maîtrisée, etc. L'audit de formation s'inscrit, bien sûr, dans une démarche centrée sur la formation mais que la formation ne peut se comprendre qu'intégrée au contexte, à la culture de l'organisation et à la participation des différents niveaux d'acteurs » (KOLB François, 2002).

### 3.2 Indicateurs de l'audit de formation

Les indicateurs nous renseignent sur la qualité du processus de formation et nous permettent, en cas de dysfonctionnement, d'apporter les améliorations nécessaires, où il est important de connaître l'état réel d'une situation et de la comparer avec les objectifs fixés.

Faire l'audit d'un système de formation, c'est en grande partie, confronter à des critères de référence, sa conception, son fonctionnement et ses effets. Quatre indicateurs peuvent être mis en jeu :

- ✓ **La Conformité** : Cet indicateur nous renseigne sur la bonne application des règles et des procédures imposées par les normes et les procédures de formation. La conformité visera l'adéquation entre ce qui prescrit et ce qui a été réalisé en matière de formation ;
- ✓ **La Pertinence** : F. Kolb mentionne que « L'existence et l'application des procédures sont assurées, mais que leur pertinence l'est moins » (KOLB François, 2002). En effet, nous pouvons aligner et appliquer les procédures, mais la pertinence dans ce cadre serait de vérifier le bien fondé des référentielles formations et leur contribution aux prises de décision dans l'entreprise ;
- ✓ **L'Efficacité** : Mener un audit d'efficacité c'est faire « l'évaluation ou la mesure des résultats par rapport aux objectifs, permettant ainsi de vérifier, au

regard de leur potentialité, l'utilisation maximale des moyens mis en œuvre » (ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain, 2005) ;

- ✓ **La cohérence** : il est visé, par cet audit, de mener des mesures qualitatives et quantitatives en vérifiant l'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs généraux et opérationnels. Elle consiste à choisir des moyens matériels et humains qui sont posés au regard du référentiel que constitue le projet de formation.

#### 4. Audit Formation: CAS ENIEM

Notre étude porte sur l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM). Au cours de cette étude, nous allons : premièrement procéder à une présentation générale de l'entreprise ; ensuite les pratiques de formation au sein du SMQ de l'organisme ; et enfin on traitera des activités d'audit proprement dites à l'issue desquelles nous rédigerons un rapport d'audit interne au niveau de l'unité cuisson .

##### 4.1 Présentation générale de l'ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers (CAM) ressort d'un contrat établi le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes (DIAG) .Le 08 octobre 1989, l'ENIEM a été transformée en société par action, régie par une assemblée générale, un conseil d'administration et un capital social de 40.000.000 ,00 DA. L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000 DA en 1989. Actuellement le capitale sociale s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenue en totalité (100%) par la Société de Gestion de Participation « Industries Electrodomestique » (INDELEC). son effectif (hors FILAMPE et EIMS) est de **1 530 agents en 2018**. (Organigramme de ENIEM voir annexe 01).

## 4.2 Laconique aperçu sur L'Audit et La formation au niveau du SMQ de l'ENIEM

L'ENIEM est une entreprise qui a mis en place un **SMQ**/ système de management qualité certifiée: ISO9001/2015 (norme qualité) et un **SME**/ système de management environnemental certifié ISO 14001/2004 (norme environnementale). Elle a créé une structure d'audit interne qui lui permet de contrôler ses activités pour déceler les dysfonctionnements dans l'entreprise.

### 4.2.1 Position hiérarchique de la fonction audit

L'audit était relié à la direction générale, vu son l'importance, il a été annexé à la direction de planification et de contrôle de gestion d'audit (DPCGA), les domaines d'application s'étalant au niveau des groupes et des filiales (FILAMP et EMIS). L'auditeur a l'obligation de rapporter ses missions à ses supérieurs hiérarchiques. Le responsable d'audit réalise les tâches qui lui sont assignées par la direction générale de l'ENIEM, au niveau des unités et filiales. Celles-ci, étant en général, décidées et mises en place par cette dernière. Sa mission principale est d'observer, discuter avec les RH qui travaillent et ainsi tenter d'évaluer les méthodes de travail des RH. Il peut, sur le terrain, décider de changements éventuels qui pourraient améliorer la productivité ou, tout simplement, veiller au bon respect des différentes procédures mises en place. Il est dans l'obligation de rendre compte à la direction générale de ses résultats (bons ou mauvais). Au niveau de l'ENIEM, l'audit prend une place importante par rapport au contrôle de gestion. L'ENIEM fait appel à un bureau international chaque fin de période pour l'évaluation et le maintien de la certification.

### 4.2.2 Le cadre réglementaire de la formation

Le droit du travail a connu une réforme par rapport à la nouvelle politique et la réforme du système institutionnel. Dans cette évolution, les conventions et les accords collectifs de travail, les contrats de travail et les

règlements intérieurs d'entreprise sont devenus une source importante du droit du travail qui ne se limite plus aux règlements et textes législatifs.

Selon le règlement intérieur de l'ENIEM, la formation est prise en charge par l'article 45 qui stipule : « tout travailleur est tenu de suivre les cours cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir, d'accroître ses connaissances générales professionnelles ou techniques, sans pour autant prétendre à une promotion automatique à l'issue de la dite formation ».

#### 4.2.3 La formation professionnelle au niveau de l'unité cuisson

L'unité cuisson est tenue d'initier des actions de formation, de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation au bénéfice des RH et l'entreprise. Ces actions visent :

- La satisfaction des besoins en RH qualifiée dans les métiers de l'entreprise.
- Accroître le niveau de connaissance des RH.

En outre, l'entreprise cherche à réaliser ces actions de formation, en mettant en œuvre des règles et des conditions.

#### 4.2.4 Les conditions de mise en formation à l'unité cuisson

Chaque décision de formation n'est prise qu'au vue d'un rapport d'opportunité établi par le responsable hiérarchique direct et analysé par le responsable de la structure. Ce rapport reflétera les conclusions de l'évaluation des compétences des RH suite à l'entretien annuel d'évaluation. La hiérarchie précisera les objectifs de la formation envisagée et leur adéquation avec les objectifs assignés à l'employé.

Après cette analyse par le niveau hiérarchique, l'action est inscrite dans le plan de formation des structures concernées.

Ce processus de formation doit être sélectif sur les critères suivants :

- Les RH doivent avoir un potentiel convenable ;
- La formation doit s'inscrire dans la stratégie globale de l'unité cuisson (filière et domaine en cohérence avec les besoins et les objectifs de l'unité cuisson) ;
- Les RH doivent avoir une bonne appréciation de leur hiérarchie ;
- Les RH, bénéficiant d'une formation de longue durée, s'engageant contractuellement à servir pendant une durée égale ou double de la durée de formation.

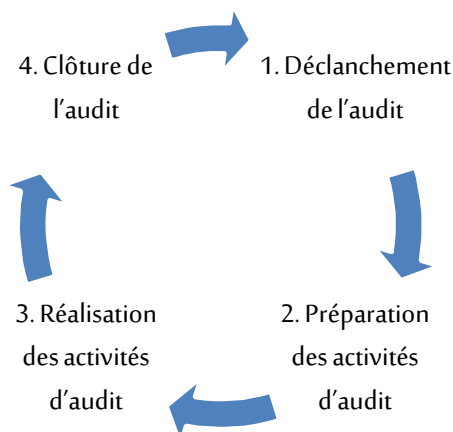
#### **4.2.5 Les objectifs de la formation à l'unité cuisson**

Les objectifs de la formation au sein de l'unité cuisson se résument comme suit :

- le maintien et développement du niveau de compétences des RH ;
- la réduction des risques d'accidents lors de l'intervention dans les ateliers ;
- l'amélioration des connaissances pour améliorer la qualité des produits existants ;
- l'augmentation de la productivité ;
- la maîtrise des tâches pour accroître la production ;
- la réduction des coûts de production ;
- l'amélioration du chiffre d'affaire.

#### **4.3 Notre démarche d'Audit formation au sein de l'ENIEM (unité cuisson)**

Vu l'importance et la diversité des activités au niveau de l'ENIEM, notre travail s'est focalisée sur l'unité cuisson pour des raisons particulières telles qu'elle engendre des activités susceptibles de générer de nombreux impacts sur l'environnement. C'est donc l'échantillon représentatif pour notre étude dans le but de répondre à notre problématique et afin d'éclaircir les hypothèses de départ. De ce fait, nous suivons la méthodologie suivante :

**Figure 04:** étapes de la démarche d'audit interne au sein d'ENAP (unité cuisson)

Source : Conçue par nos soins

#### 4.3.1 Déclenchement de l'audit

- **Nature d'audit :** de conformité, cohérence, efficience, pertinence, (Audit formation de l'unité cuisson)
- **Objectifs :** Conformité aux exigences de la norme ISO9001; Conformité aux exigences légales et réglementaires ; Apporter nos recommandations d'amélioration.
- **Critères d'audit :** Référentiel ISO, lois et règlements applicables.
- **Méthodes d'audit :** Interviews, Observations sur les lieux
- **Equipe d'audit :** DAHLAB Ania.

#### 4.3.2 Préparation des activités d'audit

- **Revue de documents :** La revue documentaire est réalisée sur les documents suivants : Manuel des procédures d'ENIEM ; Liste des lois et règlements applicables à l'ENIEM ; Référentiel normatif ISO9001; Manuel qualité 2015 ; Rapport d'audit précédent.
- **Préparation du plan d'audit :** Les activités à auditer :  
Ressources humaines/organisation ;



## - Préparation des documents de travail

- **Le plan d'audit :** Le plan d'audit interne est établi suivant le programme d'audit interne en tenant compte du nombre de jours réservés à l'audit, les chapitres à auditer et les structures concernées de l'unité cuisson. L'organigramme de l'unité cuisson est représenté par la figure ci-après (voir annexe n°03) :
- **Etablissement d'une check-list d'audit** La check-list été élaborée suivant le plan d'audit précédent, toutefois on a limité l'audit aux structures suivantes : DQE, Ressources humaines, et département commercial (achat et magasinage).

### 4.3.3 Réalisation des activités d'audit : Constatations et recommandations (Bilan de formation)

Nous avons parlé d'audit, car nous pensons que c'est une opportunité de vérifier le réel et la procédure de formation et de faire un bilan de formation. À la suite de ces écarts, en découlent des mesures d'amélioration à prendre.

Dans ce travail, notre objectif n'était pas de critiquer le processus ou les pratiques de formation dans l'unité cuisson, mais d'observer les faits, ce qui nous a permis de dégager les écarts. La formation, dans cette unité, s'est heurtée essentiellement, à des problèmes d'organisation qui font de la formation une obligation plus qu'un atout et une motivation pour ses RH. En effet, l'absence d'implication de la direction dans le processus et la faiblesse du budget comparé, aux activités qu'elle assure, la lenteur des procédures de formation qui retarde l'activité de formation et un manque d'organismes de formation spécialisée dans certains domaines qui empêche le

### 4.3.4 Déroulement correcte de la formation.

#### 4.3.4.1 Pertinence de la procédure de formation à l'unité cuisson

Les critères de pertinence concernent le bien fondé des décisions prises, il

permet de savoir si le système de formation de l'entreprise utilise des moyens adéquats au regard des objectifs poursuivis. La présente procédure décrit les règles de gestion et les dispositions à appliquer pour toute action de formation et de sensibilisation et délimite les responsabilités de chaque intervenant. Cette procédure s'applique à l'ensemble des RH (permanent, stagiaire et nouvelle recrue) et à toute activité de l'entreprise. La procédure de formation est suivie par les différentes parties prenantes. Mais, ces dernières éprouvent des difficultés pour l'utilisation des outils mentionnés dans la procédure qui ne sont pas adaptés à l'entreprise.

#### 4.3.4.2 La conformité du système de formation appliquée à l'unité cuisson

La conformité recherchée, au niveau de cette approche, l'adéquation prescrit/réalisation au regard des procédures de formation, de métier et de respect ainsi que le processus de formation.

L'audit de conformité a pour objectif d'examiner le système de formation de façon à vérifier la bonne application de la procédure, de règlement, de convention ou de dispositions convenues dans le fonctionnement du système de formation de l'ENIEM.

**Tableau 01 : les dépenses de formation de l'exercice 2018**

	Coûts	Masse salariale 2018	Pourcentage	Obligation légale
Formation agréée par l'ENIEM	1349653.75 DA	141610510 DA	1 %	1%
Autres formation	463216.92 DA			
Total	1812870.67 DA			

Source : document interne de l'ENIEM.

#### - Les observations de dépenses consacrées à la formation

Il ressort de l'examen que le système de formation de l'unité cuisson est

conforme aux dispositions légales, notamment en termes de respect du taux légal de 1% de la masse salariale affecté à la formation. L'unité cuisson, pour le premier semestre de l'exercice 2018, a consacré 1% qui s'élève à 1 812 000 DA de la masse salariale à la formation.

- **Le constat des résultats**

Les dépenses de formation de l'exercice 2018 représentent 1% de la masse salariale de l'ENIEM unités cuisson. Le coût total des actions de formation réalisées, au courant de l'exercice 2018 est de 1.812.000 DA, compte tenu des salaires et charges des participants, ce montant est de 952.000 DA. Les frais et charges salariales sont calculés sur la base suivante (Document interne ENIEM, Unité Cuisson, service ressource humaines, 2018) :

- *Cadre : 2000.00 DA/jour*
- *Maitrise : 1438.00 DA/jour*
- *Exécution : 1000.00 DA/jour*

- **La cohérence du système de formation à l'unité cuisson**

À ce niveau, l'auditeur se préoccupe du savoir si le système de formation est en rapport harmonieux avec les autres systèmes de l'entreprise ? Si les besoins des différents services sont pris en compte de façon équitable ? La cohérence traduit le degré d'harmonie et de logique, selon lequel sont organisés les divers éléments d'un dispositif de contrôle interne (mission, objectifs, moyens politiques, organisations, procédures et supervision). Les critères exploités cherchent à vérifier plus ou moins les adéquations existantes :

- Entre les décisions internes et processus même de la formation (objectif, moyens, structures) ;
- Entre les pratiques de formation et les autres éléments du système social ou du contexte, où elles s'insèrent (stratégie et politique de l'entreprise, politique de formation).

- **Le constat**

Les statistiques de la formation à l'unité cuisson sont présentées par le service selon la catégorie professionnelle. On mesure la cohérence d'une action de formation par l'indicateur suivant :

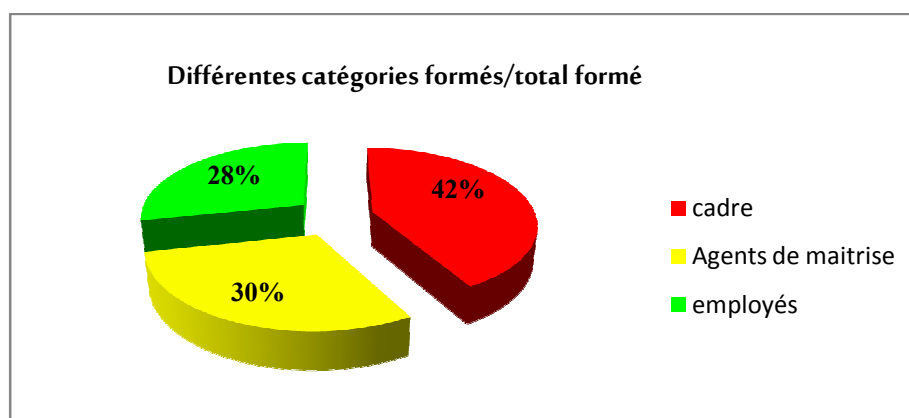
$$\frac{\text{Nombre d'agents formé}}{\text{Nombre d'agents programmé}} \times 100$$

**Tableau 2 : les statistiques de la politique formation de l'unité cuisson**

Statut des stagiaires	Effectif des forms	Différentes catégories formés/total formé
<b>Cadres</b>	105	41.84%
<b>Agents de maitrises</b>	75	29.88%
<b>Employés</b>	71	28.28%
<b>Total formé</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des documents interne.

**Figure 05 : Répartition du total des effectifs formés sous forme d'un secteur**



Source : établi à partir des résultats de l'Excel-stat

Compte tenu des informations acquises, nous avons constaté pour l'année 2018, que l'ENIEM a formé 251 agents sur une prévision de 60 agents soit un écart de 191 agents qui représentent un taux de 418%.

Les détails sont les suivants :

- Pour les cadres supérieurs : sur un nombre total de 251 agents formés, ils représentent 105 agents soit 41.84% ;
- Pour les agents de maîtrises : sur un effectif total de 251 agents ayant subi une formation, les agents de maîtrise représentent 73 agents soit 29.08% ;
- Pour les employés : sur 251 agents en formation dans l'entreprise, les cadres supérieurs représentent 73 agents soit un taux de 29.08%.

- **Les observations de cohérence**

Dans l'application des statistiques de formation, nous notons que les différentes catégories professionnelles ne sont pas équitablement formées : sur 251 agents formés 105 sont des cadres soit 41.82 %, contre 73 agents de maîtrise et employés qui représente 29.08% chacun.

- **L'efficacité du système de formation dans l'unité cuisson**

L'organisation du système de formation atteint-elle les résultats escomptés, compte tenu des moyens et des ressources affectés ?

Nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à cette question.

- **Le constat**

Nous mesurons l'efficacité du système de formation par l'indicateur appliqué à l'unité cuisson qui est :

$$\frac{\text{Nombre d'actions réussies}}{\text{Nombre d'actions réalisées}} \times 100$$

À partir du bilan qualitatifs, on constate que sur les 17 actions de formation réalisées seulement 7 d'entre elle sont réussies, soit un taux de 41.17%.

À cette effet, l'unité cuisson n'a pas atteint son objectifs, qui était de réaliser un taux de 100% de taux de réussite avec un écart négatif de 58.83%. Selon les responsables cet écart est dû aux raisons suivantes : *Manque d'organisme*

*formateur compétent; Mauvaise sélection des RH à former par leurs responsables hiérarchiques.*

#### 4.3.5 Conclusion de l'audit

L'audit s'est déroulé conformément au plan et par convenance de part et d'autres, dans les bonnes conditions de collaboration et de disponibilité du personnel et de la direction. L'audit a permis d'identifier les opportunités d'amélioration et les situations préoccupantes. Concernant les non-conformités, aucune NC n'a été constatée par rapport à la réglementation.

#### 4.4 Les points forts, les points faibles et recommandations

Au cours de notre enquête qui s'est déroulée au sein de l'unité cuisson ENIEM, nous avons constaté que la politique de formation, encours certaines difficultés et insuffisances auxquelles nous avons essayé d'apporter quelques recommandations, afin d'y remédier.

##### 4.4.1 Les points forts

- ✓ Le plan de formation est fait annuellement, ce qui permet à l'entreprise (ENIEM) de faire face aux changements et à toute intervention dans l'exécution des actions de formation ;
- ✓ Il existe un bon suivi des agents au cours de leur formation ;
- ✓ Les responsables accordent une grande importance pour l'évaluation des actions de formation ;
- ✓ L'existence de formation et recyclage au profit des formateurs.

##### 4.4.2 Les points faibles

- ✓ Insuffisance des fonds alloués aux actions de formation (1% de la masse salariale) ;
- ✓ Se sont les cadres qui bénéficient de la formation au détriment des autres groupes socio professionnels ;
- ✓ La restriction des méthodes d'identification des besoins en formation

procède, seulement, à une consultation informelle faite par les responsables des structures ;

- ✓ L'unité cuisson accorde plus d'importance pour la formation en séminaire ;
- ✓ La formation à l'étranger n'est pas vraiment favorisée par l'unité cuisson ;
- ✓ Les prérogatives de l'action de formation au sein de l'unité cuisson sont assumées par une seule personne (responsable de formation), ce qui engendre une surcharge de responsabilités.

#### 4.4.3 Recommandations

- ✓ La direction générale doit prendre effectivement la formation dans la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Le DRH doit veiller à l'exécution régulière du plan de formation, conformément au programme arrêté, afin de mieux réaliser les objectifs de formation.
- ✓ L'élaboration d'un véritable tableau bord de la formation avec des indicateurs explicités et variés, présentant, entre autres, les statistiques de la formation des différents services et unités, pourrait contribuer à une meilleure analyse des résultats de formation. La cohérence sera alors mieux appréciée.

### 5. Conclusion

Les ressources humaines sont considérées comme une richesse renouvelable et comme le principal avantage compétitif pour les entreprises industrielles. Elles ont mis l'accent sur la formation pour développer les compétences, motiver les RH continuellement afin de disposer de ressources humaines nécessaires pour faire face aux évolutions socio-économiques et d'avoir une marge d'avance sur ses concurrents.

De la sorte, la formation est un véritable outil au service du SMQ mis en place. En raison de la place stratégique qu'elle se situe dans la GRH, elle est le

moyen adéquat pour le développement des compétences. Vu l'importance accordée à la formation par les entreprises, plusieurs d'entre elles ont pris des dispositions concernant le suivi de cette dernière par la mise en place d'une structure d'audit. La pratique d'un audit est indispensable à une entreprise qui s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue. Dans cette optique, nous avons choisi de réaliser un audit de formation, comme cadre de référence, nous avons pris en considération la procédure formation au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

Cette étude de la réalisation d'un audit de formation au sein de l'unité cuisson de l'ENIEM, nous a permis, non seulement, de prendre connaissance de l'organisation de l'entreprise, de ses activités et pratiques en matière d'audit, mais aussi d'analyser ses procédures et de formuler quelques recommandations. Nous avons eu comme objectif de présenter la procédure formation de l'ENIEM et de les analyser afin de mettre en exergue leurs forces et leurs faiblesses. L'utilisation des outils d'analyses nous a permis de le faire et aussi de formuler des pistes de réflexion, non seulement, à l'endroit de la direction opérationnelle, mais aussi à l'endroit de la direction générale.

**Les résultats de notre recherche théorique et pratique, ont aboutis a vérifier nos deux hypothèses et a confirmer que :**

- *La formation occupe une place importante dans le succès du SMQ mis en place et assure son amélioration.*
- *L'audit est réellement un outil de mesure de la pertinence, conformité, efficacité et cohérence dans un processus de formation.*

## **6.Bibliographies:**

- **Ouvrages**

- Abdallah SEDDIKI, (2004), *Management de la qualité*, OPU, Alger, p373.



- André CHARDONNET – Dominique THIBAUDON, (2003), *le guide du PDCA de Deming: progrès continu et management*, édition d'organisation, (2003), ISBN : 2-7081-2839-6, P56.
- ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain, (2005), *l'audit de formation*, Edition DUNOD, paris, p, 33.
- BENJAMIN Chaminade, (2005), *RH&compétences dans une démarche qualité*, éd Afnor, France, p 460-p461.
- Guy LE BOTERF, Serge BARZUCCHETTI, Francine VINCENT, (1995), *Comment, manager la qualité de la formation*, 2ème édition, Les éditions d'Organisation, France, p 139.
- KOLB François, (2002), *La qualité, Essai sur l'évolution des pratiques de Management*, Editions Vuibertp, 138.
- Rivard.P et al, (2010), *gestion de la formation et développement des ressources humaines*, Edition presse université du Québec, P, 26.
- Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, (2003), *TQM : 4 révolutions du management*, éd Dunod, Paris, 2003, p478.

- **Normes international**

- Norme Internationale ISO 10015 : 1999, « *Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation* », Afnor, 1999.
- ISO 19011 : 2011: « *Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* ». édition, Afnor, France 2011
- ISO 9001 : 2008 : « *Système de management de la qualité – Exigences* ».édition, Afnor, France 2008.
- ISO 9001 : 2015 : « *Système de management de la qualité – Exigences* ».édition, Afnor, France 2015
- ISO 9004 : 2009: « *système de management de la qualité- Lignes*

*directrices pour l'amélioration des performances* ». édition, Afnor, France  
2009

- **documents interne :**

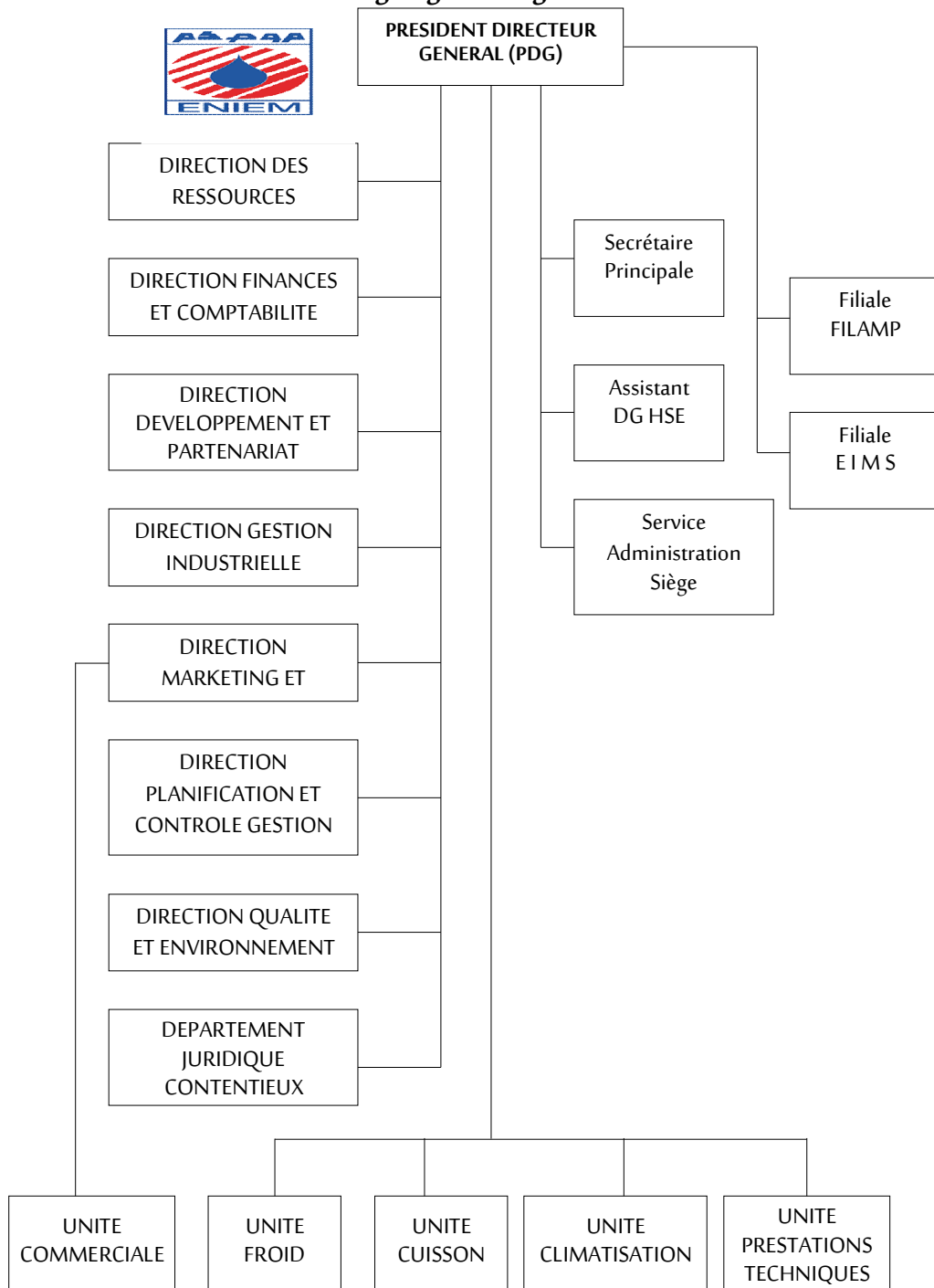
- Document interne de l'ENIEM.
- Document interne ENIEM, Unité Cuisson, service ressource humaines, 2018.

- **Webographie**

- « Audit de la formation a FILTISAC SA » mémoire en PDF, disponible sur :  
[http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents\\_numeriques/M0015GRH04.pdf](http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0015GRH04.pdf) consulté le 21/04/2018 à 14h15mn .
- [www.google.com](http://www.google.com)

## 7. Annexes:

## Annexe 01 : L'organigramme général de L'ENIEM



Source : Manuel qualité de l'ENIEM.